

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The version of the following full text has not yet been defined or was untraceable and may differ from the publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/112952>

Please be advised that this information was generated on 2016-08-22 and may be subject to change.

## Innovatie ondanks reorganisatie

**Het gaat economisch wereldwijd niet voor de wind, en dat zal voorlopig nog wel even voortduren. Europa is nog lang niet uit de zelf veroorzaakte misère blijkend uit de meest recente sombere economische vooruitzichten voor de eurozone. In de VS dreigt onverantwoord gedrag van de beide politieke partijen rond de overheidsfinanciën te leiden tot plotselinge belastingverhogingen die tot 5% van het BNP kunnen gaan oplopen. Een prangende vraag is, hoe dit de innovatie in Nederland gaat beïnvloeden?**

*Door dr. Rick Aalbers en prof. dr. Wilfred Dolfsma*

Het nieuwe regeerakkoord kiest voor bewandelen van de bekende wegen, zo valt uit het regeerakkoord op te maken. Ingezet wordt op topsectoren. Voortbouwen op huidige, Nederlandse sterktes kan inderdaad een goed idee zijn. Het MKB krijgt meer ruimte om samen te werken en de bijbehorende financiële impuls gaat terecht ten koste van de fiscale stimuleringsregelingen die nu nog op een grootbedrijf gericht zijn. Zulke bedrijven zouden zichzelf inmiddels wel moeten kunnen redden en zij zetten overigens nauwelijks innovatiezoden aan de dijk, blijkend uit onder andere de teruglopende investeringen in R&D in ons land.

Onder het juk van de financiële crisis verdwijnt innovatie van menig bestuursagenda en dat is jammer, of zelfs erger dan dat. Innovatie en crisis lijken onverenigbaar. De urgentie van de korte termijn - liquiditeit, goede werknemers behouden, overleven - verwijst innovatie voor vele bestuurders naar de reservebank. Het bedrijf dat in tijden van crisis enkel de korte termijn in beeld heeft en concurrentie op prijs aangaat door de kosten te drukken, behaalt echter wellicht een pyrrusoverwinning. Kleine bedrijven met nieuwe producten, geboren tijdens een crisis, zoals FedEx en Microsoft, kunnen de groten op langere termijn voorbijstreven. Bedrijven moeten zich niet blindstaren op het hier en nu.

### **Crisiskansen**

Een crisis biedt ook kansen omdat het deuren opent voor verandering die voorheen gesloten leken. Als de nood aan de man is, kan radicale vernieuwing soms de enige weg naar een positief bedrijfsresultaat zijn. De veranderende wensen en eisen van een steeds kritischer en kostenbewuste consument kunnen tijdens een crisis zorgen voor de noodzakelijke druk om te komen met daadwerkelijk vernieuwende producten of diensten. Tijdelijke onzekerheid binnen een bedrijf kan overigens ook bewust gezocht of op de koop toegenomen worden door het management, bijvoorbeeld bij een overname of fusie.

Recent onderzoek toont in dit kader aan dat dergelijke onzekerheid vaak een remmend effect heeft op het innovatief vermogen van organisaties post-fusie of -overname, met een duidelijke dip in patentteergedrag in de directe jaren rond het sluiten van een fusie of overnameovereenkomst. Dat is te zien in onderstaande figuur.



Uit: McCarthy, K.J., Dolfsma, W.A., & Fijlstra, J. (2012). p.270.

Dergelijke cijfers tonen de situatie onder reguliere fusie en overname omstandigheden. In de huidige economische context van economische crisis wordt remming van innovatie echter als nog vanzelfsprekender beschouwd. Besparingen en het in de vriezer zetten van innovatie-projecten lijken in de ogen van veel managers synoniem en onvermijdelijk.

Bedrijven die tijdens een crisis oog houden voor hun innovatiecapaciteit en -talent komen echter zeer waarschijnlijk als toppers in hun markt uit de misère (zie ook The Economist, "Thriving in Adversity, 1 oktober 2009). Bovendien is het mogelijk een bedrijf drastisch te downsizen en toch oog te houden voor innovatie. Innoveren is ten diepste afhankelijk van samenwerken tussen personen. Wie daadwerkelijk het meest bijdraagt aan innovatie, en hoe de precieze samenwerkingsverbanden binnen een bedrijf lopen, is tegenwoordig in kaart te brengen en niet meer verscholen in spreekwoordelijke wandelgangen. Een goed beeld van het sociale innovatie-DNA binnen een organisatie maakt dat managers dáár kunnen snoeien waar innovatie niet daadwerkelijk blijkt plaats te vinden.

Inzicht hebben in de vraag welke werknemers een actieve bijdrage leveren aan het innovatief vermogen van de organisatie, en extra aandacht voor hen hebben, zorgt ervoor dat deze mensen niet uit zichzelf vertrekken, en ook gemotiveerd blijven voor innovatie. Medewerkers in een strategische centrale positie binnen een organisatie, in het formele en ook het informele netwerk van contacten, spelen een dergelijke rol. Deze mensen hebben toegang tot informatie in grote hoeveelheden, afkomstig uit de verschillende hoeken van de organisatie. Juist deze personen zijn tijdens en direct na een reorganisatie de aangewezen personen om innovatie binnen een organisatie op korte termijn gaande te houden en aan te wakkeren.

Sociale netwerk analyse methoden bieden tegenwoordig de mogelijkheid om een goed beeld van het sociale innovatie-DNA binnen een organisatie te krijgen en de innovatoren van

de toekomst op te sporen. De analyse van het sociale netwerk binnen een organisatie voorafgaand aan een reorganisatie kan zaken inzichtelijk maken die op basis van formele structuren niet boven water komen. Binnen netwerk analyse wordt veelal gekeken naar de mate waarin informatiedeling afhankelijk is van een beperkt aantal personen. Huidige methodes maken het mogelijk om op basis van de sociale relaties van medewerkers voorafgaand aan een reorganisatie te voorspellen wat de waarschijnlijkheid is dat iemand post-reorganisatie in staat is om zijn of haar innovatieve activiteiten voort te zetten en zijn of haar collega's hier effectief in mee te trekken. Zorgvuldige voorbereiding op een eventuele reorganisatie moet daarom niet alleen de reductie in kosten monitoren, maar ook het sociale innovatie-DNA waar mogelijk sparen en koesteren. Daartoe moet een bedrijf haar innovatie-DNA uiteraard eerst goed in kaart hebben. Doelloos met de botte bijl saneren kan worden voorkomen zodat bedrijven beter de huidige zware tijden kunnen doorstaan dan menig huidige en nieuwe concurrent. Ook voor Nederland geldt dan dat we onze huidige sterktes niet kwijtraken.

**Rick Aalbers** is assistant professor Strategy & Innovation aan de Radboud Universiteit (Institute for Management Research)

**Wilfred Dolfsma** is professor Strategy & Innovation aan de Rijksuniversiteit Groningen (Faculteit Economie en Bedrijfskunde)

### Referenties

- Aalbers, R., W. Dolfsma (2012) Innovation Despite Corporate Downsizing: Positioning in the formal and informal networks. Paper gepresenteerd aan de Academy of Management conferentie, Boston.
- Brouwer, E., P. den Hertog, T. Poot, J. Segers (2002) WBSO Nader Beschouwd. Ministerie van Economische Zaken.
- Christensen, C. (1997) Innovator's Dilemma. Harvard Business School Press.
- Datta DK, Guthrie JP, Basuil D and Pandey A (2010). Causes and effects of employee downsizing. *Journal of Management* 36(1).
- Filippetti, A., D. Archibugi (2011) Innovation in times of crisis, *Research Policy* 40(2): 179–192.
- McCarthy, K.J., W. Dolfsma (2012) Understanding Mergers and Acquisitions in the 21st Century. Palgrave Macmillan.
- McCarthy, K.J., Dolfsma, W.A., & Fijlstra, J. (2012). Fusies en overnames in de farmaceutische industrie. *Economisch Statistische Berichten*, 97(4634), p.270.
- Rutte, M., D. Samson (2012) *Bruggen Slaan – Regeerakkoord VVD –PvdA*. Den Haag.
- Shah P. (2000) Network destruction: The structural implications of downsizing. *Academy of Management Journal* 43(1).